



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie rozvoje malého podniku  
Strategic Development Proposal of a Small Enterprise

Student: Darina Bogárová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Darina Bogárová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh strategie rozvoje malého podniku**  
**Strategic Development Proposal of a Small Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Strategie a podnikání v podmínkách malé firmy
3. Představení a charakteristika firmy
4. Analýza podnikatelských aktivit a návrhy strategických alternativ
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

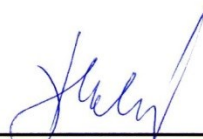
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



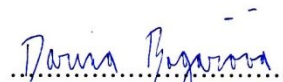
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 9. května 2014

  
.....  
Vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucímu práce Ing. Jiřímu Frankovi za vstřícnost, cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

## OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Strategie a podnikání v podmínkách malé firmy .....	4
2.1.1	Charakteristika pojmů v podnikání .....	4
2.1.2	Charakteristika obchodní korporace a podnikatele .....	4
2.1.3	Druhy podnikání.....	5
2.1.4	Rozdělení drobného, malého a středního podnikání .....	6
2.1.5	Výhody a nevýhody malých společností.....	6
2.1.6	Význam malých a středních podniků .....	8
2.2	Strategie .....	8
2.2.1	Strategická analýza.....	9
2.2.2	Formulace strategie .....	10
2.2.3	Implementace strategie.....	10
2.2.4	Strategická kontrola.....	11
2.2.5	Strategické řízení.....	11
2.3	Analýzy v obchodních korporacích .....	12
2.3.1	PEST analýza .....	12
2.3.2	Porterův model pěti sil .....	13
2.3.3	SWOT analýza .....	16
3	Představení a charakteristika firmy.....	18
3.1	Představení firmy.....	18
3.2	Cíle společnosti.....	19
3.3	Portfolio činností .....	19
3.4	Organizační struktura .....	20
3.5	Konkurence.....	22
3.6	Hlavní portfolio poskytovaných služeb .....	23
3.7	Vývoj nákladů a tržeb u zakázek .....	24
4	Analýza podnikatelských aktivit a návrhy strategických alternativ.....	26
4.1	PEST analýza společnosti.....	26
4.1.1	Politický a legislativní faktor .....	26
4.1.2	Ekonomický faktor .....	27
4.1.3	Sociální a kulturní faktor.....	28
4.1.4	Technický a technologický faktor .....	29
4.1.5	Shrnutí analýzy PEST .....	30
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil společnosti .....	30
4.2.1	Konkurenční firmy .....	31
4.2.2	Nová konkurence.....	32
4.2.3	Dodavatelé.....	32
4.2.4	Odběratelé .....	33
4.2.5	Substituty.....	34
4.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti sil.....	34
4.3	SWOT analýza společnosti.....	35
4.3.1	SWOT analýza vyhodnocení.....	36
4.4	Návrhy strategických alternativ .....	38
4.5	Návrh komunikační strategie.....	42
5	Závěr .....	45
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce, kterým je návrh strategie rozvoje malého podniku, bylo zvoleno na základě studia oboru Ekonomika podniku. Každá společnost, ať už malá či velká, by měla mít svou strategii vedoucí k naplnění vize a podnikových cílů. Bakalářská práce poslouží k nalezení správné strategie, která bude následně doporučena analyzované společnosti. Konkrétně se bude jednat o reklamní agenturu, tedy společnost podnikající v oblasti služeb, která působí v Moravskoslezském kraji.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhů strategických alternativ použitím metod strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Návrhy dopomůžou reklamní agentuře k udržení nebo vylepšení stávající pozice na trhu.

Úvodní teoretická část práce bude věnována charakteristice pojmů v podnikání, které budou zaměřeny zejména na malé společnosti. Následující část bude zaměřena na strategii a strategickou analýzu včetně popisu jednotlivých fází tvorby strategie. Na tuto kapitolu bude plynule navazovat charakteristika strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétně se bude jednat o teorii k analýzám PEST, SWOT a k Porterovu modelu pěti sil.

Úvod praktické části bude patřit představení a charakteristice analyzované společnosti. Informace o společnosti budou vstupem pro analýzy podnikatelských aktivit vnějšího a vnitřního prostředí. Následně bude použita analýza SWOT, ve které bude provedeno vyhodnocení. Výsledky této praktické části budou poté rozpracovány do návrhů strategických alternativ, které budou zaměřeny na zlepšení pozice reklamní agentury na trhu. V závěru praktické části bude proveden detailní popis jedné z variant strategie, konkrétně se bude jednat o návrh komunikační strategie.

## **2 Strategie a podnikání v podmínkách malé firmy**

V této kapitole bude stručně popsán význam podnikání, jak je charakterizován podnikatel a jaký druh podnikání lze zvolit v situaci, kdy se rozhodujeme o založení a rozvoji podnikání. Jsou zde popsány výhody a nevýhody malého podnikání. Další část bude pojednávat o strategii a strategické analýze. Poslední třetí část bude obsahovat charakteristiku analýz, které budou využity v praktické části této bakalářské práce. Konkrétně půjde o PEST analýzu, Porterovu analýzu a nejčastěji využívanou analýzu SWOT.

Cílem této kapitoly je stručně popsat a vysvětlit pojem podnikání v podmínkách malé a střední firmy, dále pak vysvětlit pojmy strategie a strategického řízení. Zvláštní pozornost bude věnována analýzám, které slouží společnostem k dosažení lepších výsledků.

### **2.1.1 Charakteristika pojmů v podnikání**

V této části bude blíže specifikována obchodní korporace, která je provozována dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích platném od 1. 1. 2014 (dříve obchodní zákoník). Zároveň bude uvedena charakteristika podnikatele, taktéž podle nového zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

V další části budou charakterizovány druhy podnikání, podle kterých je možné v České republice podnikat. Bude provedeno rozdělení drobného, malého a středního podnikání podle obratu a počtu zaměstnanců. Kapitola bude dále obsahovat popis výhod a nevýhod malých společností a závěrečné shrnutí, které bude věnováno významu malého podnikání.

### **2.1.2 Charakteristika obchodní korporace a podnikatele**

Podle nového zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích jsou tyto korporace charakterizovány jako *„Obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“* (Zákon o obchodních korporacích, §1, s. 1).

Podle nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., je podnikatel specifikován jako osoba, která *„Samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenských nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Nový občanský zákoník, 2012, §420 s. 67).



Podnikatelem se může stát:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle jiného zákona.

Podnikatelem se může stát fyzická osoba nebo právnická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, které získala podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dokladem pro oprávnění podnikání se stává živnostenský list nebo koncesní listina. Podle živnostenského zákona se za živnost považuje jakákoliv podnikatelská aktivita, pokud není zákonem zakázána nebo není ze živnostenského zákona vyloučena.

### 2.1.3 Druhy podnikání

Pokud se v České republice rozhodneme podnikat, můžeme si za formu podnikání zvolit dva různé způsoby podnikání dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Mezi první způsob řadíme **podnikání fyzických osob**. Zde řadíme dva druhy živností. Živnost ohlašovací a koncesovanou.

Do první skupiny řadíme **živnost ohlašovací** (podmínka pro založení je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost). Živnost ohlašovací dělíme na **volnou, řemeslnou a vázanou**. U živnosti *volné* nejsou žádné zvláštní podmínky pro její získání. U živnosti *řemeslné* je potřeba doklad o vyučení a praxi, u živnosti *vázané* doklad o zvláštní odborné způsobilosti (např. osvědčení, doklad o dosaženém středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání a odborné praxi). Do druhé skupiny řadíme **živnost koncesovanou**. U této živnosti je potřeba splnění podmínek podle zvláštního zákona.

Mezi druhý způsob podnikání řadíme **podnikání právnických osob**. Jde vlastně o podnikání, kde je uměle vytvořen ekonomický subjekt, který vystupuje pod určitou právní formou podnikání, kterou si zvolí. Z právního hlediska lze založit společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, družstvo nebo sdružení.

Založení společnosti s ručením omezeným lze popsat v následujících krocích. V první řadě je potřeba sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Dále společníci musí složit stanovenou část základního kapitálu u správce vkladu. Minimální výše vkladu je stanovena na 1,- Kč. Společenská smlouva může stanovit, že výše vkladu bude větší.

Na živnostenském úřadě si musí společníci zajistit živnostenské či jiné oprávnění k výkonu činnosti. V konečné fázi musí proběhnout zápis do obchodního rejstříku.

#### **2.1.4 Rozdělení drobného, malého a středního podnikání**

Rozlišování drobných, malých a středních společností je uskutečňováno na základě přílohy č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008 podle čtyř kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Tyto kritéria mají následující třídění:

- mikropodnik zaměstnává 10 a méně zaměstnanců a jeho roční obrát nesmí činit více než 2 mil. EUR, taktéž jeho bilanční suma roční rozvahy nesmí být větší než 2 mil. EUR,
- malý podnik zaměstnává od 11 do 50 zaměstnanců a jeho roční obrát nesmí činit více než 10 mil. EUR, taktéž jeho bilanční suma roční rozvahy nesmí být větší než 10 mil. EUR,
- střední podnik zaměstnává od 51 do 250 zaměstnanců a jeho roční obrát nesmí činit více než 50 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy nesmí být větší než 43 mil. EUR.

Poslední čtvrté kritérium nezávislost znamená, že společnost nesmí být vlastněna z 25 % a více jinou společností, která by nesplňovala kritéria pro drobné, malé a střední podnikání.

#### **2.1.5 Výhody a nevýhody malých společností**

Mezi hlavní **výhody** malých společností řadíme jejich flexibilitu a schopnost přizpůsobit se přáním zákazníků a podmínkám trhu, které se neustále mění. Organizační struktura bývá obvykle jednoduchá jen s několika stupni úrovně řízení. V malých společnostech zpravidla řídí a rozhoduje sám podnikatel. Toto bývá většinou velká výhoda. Rozhodnutí, související s vnitropodnikovými a jinými činnostmi společnosti, bývají rychlá a nezbyvá čas na zbytečné dohadování. Nedochozí k vnitřním konfliktům mezi jednotlivými zaměstnanci, které mohou být způsobeny různými nedorozuměními. S malým počtem zaměstnanců se ze společnosti vytrácí anonymita, což u většiny zaměstnanců způsobuje důležitost za vedení práce ve své funkci a odpovědnější přístup k práci. Z byrokratického pohledu vypadne zbytečná legislativní činnost, která společnosti ušetří peníze a zrychlí její chod. Mezi výhody malých společností podle Synka (2002, s. 365) patří:

- „jednodušší řídicí struktura,

- *větší pružnost,*
- *větší citlivost na požadavky trhu,*
- *aktivní účast na inovačním procesu,*
- *vytváření nových pracovních příležitostí (při nízkých kapitálových nákladech) a tím podněcování ekonomického růstu,*
- *zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,*
- *schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,*
- *vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých firem,*
- *napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,*
- *podpora rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů,*
- *podněcování podnikatelského ducha a členů společnosti k podstoupení rizika podnikání.“*

Mezi hlavní **nevýhody** malých společností řadíme jejich omezenou schopnost financování při případném rozhodnutí o inovaci svých prostředků či rozšíření činnosti. Dosažení úvěru bývá v podmínkách malé firmy těžší. S tím souvisí výdaj finančních prostředků na své zviditelnění prostřednictvím reklamy a propagace. Mnoho firem se nedokáže dostatečně zviditelnit, a proto působí zpravidla na lokálních trzích. Další nevýhodu, kterou mohou malé podniky pociťovat, je jejich komunikace s dodavateli. Menší objem zakázek neumožňuje lepší nákupní ceny, množstevní slevy nebo lepší platební či dodací podmínky. Dobře prosperující společnost bývá obvykle v rukou samotného podnikatele, na kterém závisí úspěšnost celé firmy. Podnikatel musí mít dobré vědomosti, schopnosti a musí se angažovat ve vedení celého chodu podniku. Tento úspěch by byl často nereálný, kdyby podnikatel neměl ve své firmě loajální a flexibilní zaměstnance s pocitem zodpovědnosti za samotný chod společnosti.

Mezi nevýhody malých podniků podle Synka a kol. (2002, s. 366) patří:

- *„nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu,*
- *nedostatek kapitálového vybavení,*
- *špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách,*
- *ztížený přístup k veřejným dražbám,*
- *problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,*
- *ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy,*

➤ *respektování technických předpisů je u nich spojeno s vyššími náklady.*“

### **2.1.6 Význam malých a středních podniků**

Podporu malého a středního podnikání upravuje zákon č. 47/2002 Sb., v aktuálním znění. Ve struktuře všech firem na trhu tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. Podle Českého statistického úřadu se malé a střední firmy v letech 2003 až 2010 podílejí drtivou většinou na počtech subjektů, které podnikají v České republice. Každoroční podíl po celé sledované období činil 99,9 %. Tento zjištěný podíl je přirozený, neboť v české ekonomice není mnoho velkých firem, které by zaměstnávaly více než 250 osob.

Ze společenského významu dávají malé a střední firmy občanům možnost svobodného uplatnění. Podnikatelé nikdy nemůžou dosáhnout monopolního postavení na trhu, jsou tudíž protipólem ekonomické a politické moci. Pokud poleví ve svém úsilí, riskují zároveň i svůj pád a konec své podnikatelské činnosti. Malé a střední podniky bývají častěji spjaty se svým regionem. Tomu přináší ekonomické přínosy a snižují nezaměstnanost. Malé podniky, které se objevují ve městech, dotvářejí urbanizaci, udržují historickou architekturu nebo dávají šťávu tamějšímu prostředí.

Z ekonomického pohledu malé a střední firmy nenechávají pouze prostor monopolním společnostem. Angažují se na lokálním trhu tam, kde by větší společnosti neměly zájem operovat, jelikož by to pro ně nebylo příliš atraktivní. Malé firmy mohou spolupracovat s firmami většími a na trhu působit jako jejich subdodavatelé. Na hrubém domácím produktu České republiky se podle dat, shromážděných Českým statistickým úřadem roku 2011, podílely přibližně 36 %.

## **2.2 Strategie**

*„Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat.“* Citát od amerického manažera Welcha, který je považován za jednu z nevýznamnějších osobností managementu.

*„Strategie je definována v publikaci Synek, Kislingerová a kol., (2010, s. 169) jako „stanovení cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cíle. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření,*

*jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.*“ Řízení podniku se neobejde bez tvorby strategie, která v sobě obsahuje následující **fáze**:

- strategickou analýzu,
- formulaci strategie,
- implementaci strategie,
- strategickou kontrolu.

### 2.2.1 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky, které můžeme využít k lepšímu prozkoumání vztahů mezi okolím podniku, ke kterému řadíme makrookolí, konkurenční síly, trh, konkurenty v odvětví, a tím, co stojí za hlavním potencionálem podniku. Je základem pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie vedoucí k jejich naplnění. Pro každý konkrétní podnik musí být vhodně definované cíle a poslání, ať už jsou kvalitativní či kvantitativní, a na ně navazující strategie. Strategická analýza se snaží identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které by v budoucnu mohly nějak ovlivňovat strategii podniku.

Tvorba strategie musí zahrnovat proces, který by měl být co nejkvalitnější. Včas musí rozpoznat pozitivní i negativní důsledky existujícího vývoje. Na pozitivní stránky by se měl proces snažit co nejlépe navázat a negativní stránky co nejrychleji eliminovat. Jeho úkolem je především zkoumat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty a zároveň mít přehled o potencionálním ohrožení.

S kvalitním zpracováním strategie také souvisí dostatek informací o okolí podniku a o jeho vývoji do budoucna. Strategie podniku by měla přihlížet i k vnějšímu prostředí a jeho podnětům. Se zřetelem na cíle strategické analýzy lze stanovit dva základní okruhy její orientace. Jsou jimi **analýza orientovaná na vnější okolí podniku** a **analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**. V tomto případě se nejedná o dvě nezávislé roviny, ale jde o vzájemnou propojenost a souvislost těchto okruhů.

**Analýza orientovaná na vnější okolí podniku** je zaměřena na faktory, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit jeho strategickou pozici a tvoří potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost (Sedláčková, 2000). Analýza se zaměřuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí. Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory politického, ekonomického, sociálního, legislativního a technologického charakteru. Analýza mikrookolí

zahrnuje odvětví a klade důraz na jeho konkurenční prostředí. Cílem analýzy mikrookolí je zjistit síly a faktory, které by mohly mít vliv na atraktivitu zkoumaného odvětví.

Můžeme se o to pokusit na základě **Porterova modelu pěti sil**, který identifikuje vlivy, které významným způsobem působí a ovlivňují přitažlivost odvětví. Jak již z názvu vyplývá, skládá se z pěti faktorů:

- boj současných konkurentů,
- vyjednávací síla při vstupu (dodavatelé),
- vyjednávací síla při výstupu (odběratelé),
- nová konkurence,
- existujícímu substituty.

Tento model patří k nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu orientovanou na vnější okolí podniku.

**Analýzu vnitřních zdrojů a schopnosti podniku** používáme k definování zdrojů a schopností podniku nebo také způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby mohl vždy s ohledem na jakoukoliv situaci na trhu vždy reagovat na hrozby a příležitosti, které by se mohly objevit v jeho okolí. Analýza vnitřních zdrojů se zaměřuje na jednotlivé druhy a analýza schopnosti podniku pak na jejich následné využití. Můžeme říct, že se analýza vnitřních zdrojů a schopnosti podniku snaží poukázat na přednosti podniku a na jeho konkurenční výhody. Výsledky analýzy nám blíže ukazují zdroje konkurenční výhody, pomocí kterých se společnost lépe prosazuje mezi danou konkurencí na trhu.

### 2.2.2 Formulace strategie

Formulace strategie se provádí díky výsledkům strategické analýzy. Její hlavní úkol spočívá ve zpracování variant strategie a následném výběru. Formulace strategie se vždy provádí pro úroveň celého podniku, pro úroveň strategických podnikatelských jednotek i na funkční úrovni. V této fázi zahrnujeme i soubor, který rozhoduje o alokaci zdrojů a jejich následném využití (Sedláčková, 2000).

### 2.2.3 Implementace strategie

V této fázi se snažíme danou strategii zavést do činností podniku. Musíme ji začít realizovat tak, aby se chod podniku začal přizpůsobovat dané strategii. Snažíme se zvolit vhodnou organizační strukturu a zároveň vybrat systém, který nám bude vše řídit.

## 2.2.4 Strategická kontrola

Strategická kontrola se provádí na konci celého procesu a zabývá se zhodnocením výsledků realizované strategie. Posuzuje, zda byly jednotlivé etapy vhodně realizovány, a je tzv. zpětnou vazbou pro její posouzení.

## 2.2.5 Strategické řízení

**Strategické řízení** dle Sedláčkové (2000, s. 1). „ *představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu vzniknout.* “

Na strategické řízení navazuje taktické a operativní řízení. Jelikož se strategické řízení realizuje především na úrovni vrcholového managementu, taktické řízení pak probíhá především na úrovni středního managementu. Veškerou činnost podniku má na starosti strategické řízení.

**Taktické řízení** v sobě zahrnuje užší okruh činností. Jeho úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější strategii podniku. Časový horizont taktického řízení, při němž může dojít k splnění stanovených cílů, bývá do jednoho roku.

**Operativní řízení** bývá nejnižší úrovní v hierarchii podnikového řízení. Úkoly operativního řízení jsou orientovány na řízení výnosů, nákladů a zisku, na kalkulace výrobků i vnitropodnikových výkonů atd. Základní nástroje, které využívá, jsou normy, kalkulace nákladů, limity, rozpočty nákladových středisek, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plán likvidity aj. Operativní řízení se provádí ve velmi krátkém časovém horizontu, probíhá buďto v měsíčních nebo čtvrtletních dekadách.

Strategické řízení, taktické řízení i operativní řízení by mělo být vzájemně propojeno. Podniky, které se vyznačují svým dobrým managementem řízením, se pyšní dokonalou propojeností mezi těmito řízeními.

## **2.3 Analýzy v obchodních korporacích**

Analýzy v obchodních korporacích nám ukazují poměrně detailní obraz o tom, v jaké situaci se daná společnost nalézá, jaký byl její dosavadní vývoj a co můžeme podniknout a do budoucna zlepšit. K návrhu strategie společnosti bude použita PEST analýza makrookolí (vnějšího prostředí). Pro analýzu mikrookolí (vnitřního prostředí) společnosti bude použita analýza konkurenčních sil tzv. Porterův model pěti sil. Pro vyhodnocení a formulaci návrhu strategie bude sloužit SWOT analýza.

### **2.3.1 PEST analýza**

Tato analýza se používá ke zkoumání vlivu makrookolí a slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti. Analýza rozděluje vlivy do čtyř základních skupin. Za klíčové faktory v analýze označujeme faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.

Analýza nám pomáhá najít odpovědi na tři otázky. Jaké faktory mají vliv na společnost? Jaké mohou být možné účinky těchto faktorů? Které faktory jsou pro společnost v nejbližší době nejdůležitější? Takto popisuje PEST analýzu Sedláčková (2000) a Grasseová (2010) ve svých publikacích. Nyní si blíže popíšeme jednotlivé části analýzy.

#### **Politický a legislativní faktor**

Ovlivňuje společnost především z hlediska stability státu, legislativních nařízení na fungování firmy a poplatků odváděných ve formě daní. Součástí se stal i podíl dovozu a vývozu surovin a zahraniční politika státu. Politická omezení se týkají každé společnosti prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí, cenové politiky a mnoha dalších činností, které jsou zaměřeny na ochranu lidí, ať už jsou to spotřebitelé, zaměstnanci nebo životní prostředí. Malé a střední společnosti jsou závislé na rozhodnutí státu. Jakékoliv politické rozhodnutí může jejich firmu významně ovlivnit.

#### **Ekonomický faktor**

Vyplyvá ze základních směrů vývoje ekonomiky a je charakterizován stavem ekonomiky. Každá společnost je při své existenci významně ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory, které mají vliv na společnost a zároveň na plnění jejich cílů, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Stav ekonomiky se odráží na příležitostech a hrozbách ve společnosti.



Pokud ekonomika prosperuje a roste, vyvolává vyšší spotřebu a tím způsobuje větší poptávku po zboží a službách, což se odráží ve větší produkci a obratu.

### **Sociální a kulturní faktor**

Je vymezen kulturní úroveň dané společnosti a jejími etickými normami. Faktor nevykazuje tolik výstupních dat jako např. faktor ekonomický, je tedy hůře měřitelný. Sociální faktor se zabývá vývojem pracovní síly a růstem populace, který je závislý na kulturních, vzdělávacích, náboženských a etických podmínkách života. Můžeme zde zařadit také vlivy na ochranu životního prostředí. Faktor je v neustálém vývoji, který vyplývá z potřeb jednotlivců. Firma, která umí správně odhadnout vývoj v této oblasti, získává konkurenční výhodu v boji o zákazníka.

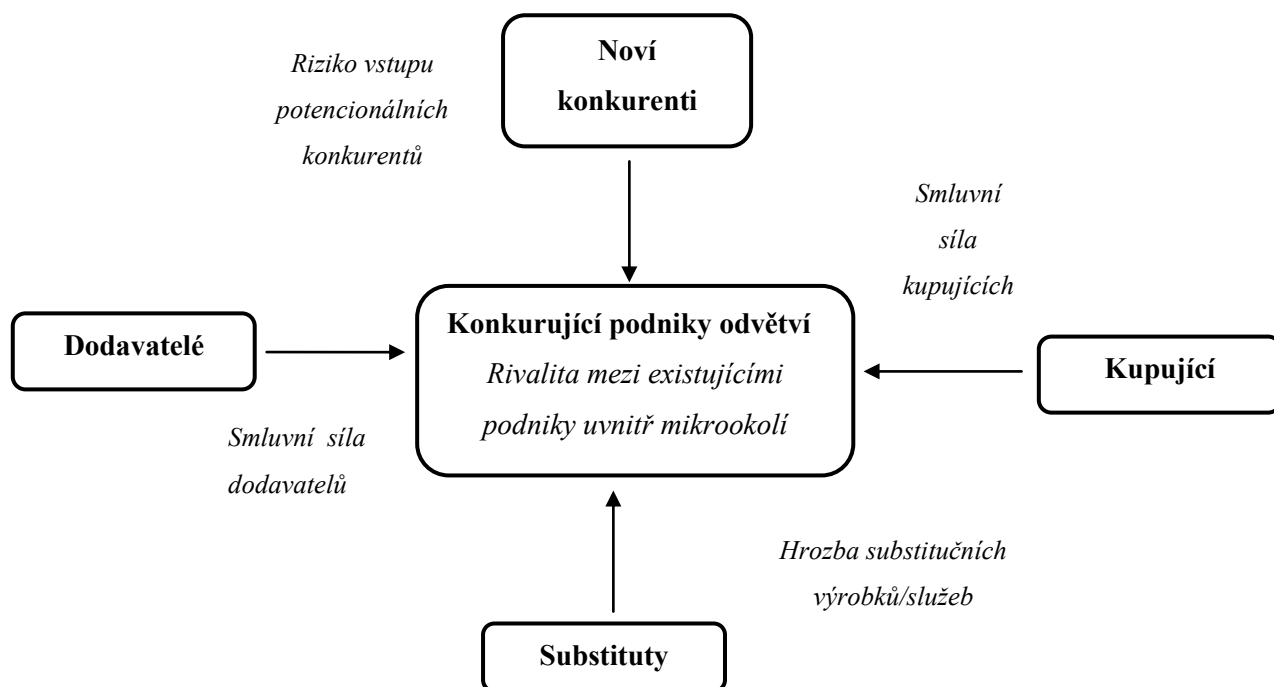
### **Technický a technologický faktor**

K tomu, aby společnost nezaostávala za konkurencí a prokazovala aktivní inovační činnost, je potřeba mít informace o technickém a technologickém vývoji ve svém oboru. Změny v oboru mohou probíhat nečekaně a mohou záporně ovlivnit činnost společnosti a její další vývoj. Předvídatost a schopnost rychle přijmout dané změny v technologickém rozvoji je jedním z klíčů úspěšnosti podniku.

#### **2.3.2 Porterův model pěti sil**

Michael E. Porter formuloval model pěti konkurenčních sil ve své knize, model je brán jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasné pochopení sil, které působí v prostředí podniku, a identifikovat, které z těchto sil mají pro podnik největší význam z pohledu budoucího vývoje, a které zároveň mohou být v budoucnu ovlivněny strategií managementu. Společnost, která chce dosáhnout úspěchu, by měla umět rozpoznat tyto síly. Měla by se snažit o jejich identifikaci a v závěru se postarat, aby byly zlikvidovány případné nedostatky. Model je zobrazen na Obr. 2.1.

**Obr. 2.1** Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: převzato Grasseová (2010, s. 191).

Podle Portera určuje všech pět konkurenčních sil společně sílu odvětvové konkurence a ziskovost. Výše ziskovosti ovšem bývá většinou závislá na jednom převažujícím rysu, kterým se dle Porterova modelu může stát jakákoliv síla. Porter jednotlivé síly popisuje takto:

### **Soupeření mezi konkurenčními firmami**

Konkurenční firmy mezi sebou vedou boj o zákazníka a snaží se získat lepší pozici na trhu. V odvětví se mezi nimi vytváří tlak, který vede ke snižování cen a zvyšování kvality. Účinnost cenového boje s konkurenty je závislá na elasticitě poptávky, v celém odvětví vede většinou k poklesu ziskovosti. Konkurenční boj mezi firmami má řadu forem a různou intenzitu. Nástroje, které konkurenti používají, se mohou lišit. Mezi nejznámější řadíme cenu, kvalitu, doplňkové služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, nové výrobky atd.

## **Nově vstupující potenciální konkurenti**

Přinášejí do odvětví nové dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Nárůst nové konkurence tlačí na pokles cen a růst kvality, to však vede k poklesu ziskovosti v odvětví. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do daného odvětví závisí na dvou faktorech. Jsou jimi vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů. Mezi vstupní bariéry řadíme úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, znalost značky a věrnost zákazníků, kapitálovou náročnost, nákladové výhody bez ohledu na velikost konkurenta, přístup k distribučním kanálům nebo také legislativní opatření a státní zásahy.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Největší hrozbou ze strany dodavatelů bývá zvýšení ceny vstupů nebo snížení jejich kvality. Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím větší je vliv dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za předpokladu, že odběratelé jsou druhořadými zákazníky dodavatelů, na trhu existuje pouze malé procento dodavatelů, odvětví dodavatelů je ovládáno velkými podniky nebo pokud by se odběratelé neobešli bez produktů od dodavatelů a museli by zastavit produkci. Je tedy patrné, že se vytváří jakýsi podnikatelsko-odběratelský řetězec, který musíme respektovat.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Tak jako dodavatelé mohou být hrozbou odběratelů, tak i odběratelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví a způsobit konkurenční tlaky. Velká potenciální síla na straně odběratelů může výrazně ovlivnit konkurenční vztahy. Odběratelé se mezi sebou mohou chovat tvrdě a svou převahu mohou využít např. ke zlepšení úrovně kvality či lepším platebním podmínkám. Pozici odběratelů na trhu posiluje také homogenita produkce, nízké přechodové náklady a také dobrá informovanost odběratele.

## **Hrozba substitutů**

Nastává, pokud se na trhu objeví podobné produkty, které mohou sloužit k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak se mohou někteří kupující od původního výrobku odvrátit a nahradit ho za jiný. Konkurenční síla vycházející z hrozby substitučních výrobků je určena těmito faktory: cenou, diferenciací nebo náklady na změnu.

### 2.3.3 SWOT analýza

Tuto analýzu zařazujeme mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Autorem této metody je Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě. Během výzkumného projektu pracoval s daty 500 nejvýznamnějších amerických korporací. Cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto korporací a vytvořit pro ně nový systém řízení změn.

SWOT analýza dle Grasseové (2010, s. 297) „je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (*strengths*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a ohrožení (*threats*), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí)“.

Tato analýza byla vytvořena z počátečních písmenek anglického názvu každé skupiny, jak bylo již zmíněno výše. Skládá se ze čtyř hlavních částí, kterými jsou silné a slabé stránky dané firmy a z potencionálních příležitostí a hrozeb. Tyto hlavní části zařazujeme do vnitřního a vnějšího prostředí, které si teď krátce popíšeme.

#### Vnitřní prostředí

V tomto prostředí hodnotíme a analyzujeme **silné a slabé** stránky podniku. Při analýze silných stránek hodnotíme vnitřní sílu firmy. Musíme se zamyslet nad tím, co podnik dělá lépe než jeho konkurence. Silné stránky bychom měli zhodnotit jak z pohledu vnějšího, tak i vnitřního. Jak je tedy podnik vnímán zaměstnanci a jak ho vidí zákazníci, popřípadě konkurence na trhu. U slabých stránek vymezujeme vnitřní slabiny firmy. V čem firma není tak úspěšná a nedosahuje takových výsledků jako její konkurence na trhu. Na slabé stránky podniku bychom se měli opět dívat očima zaměstnanců i vnějším pohledem zákazníků.

#### Vnější prostředí

V tomto prostředí hodnotíme a analyzujeme **příležitosti a hrozby** podniku. Příležitosti přinášejí podniku potencionální užitek. Příležitosti si také můžeme odvodit ze silných stránek podniku. Můžeme tak ovšem učinit pouze u takových silných stránek, kde by byla šance pro další růst. Hrozby podniku představují oblast, která s sebou přináší různá rizika. Rizika podniku nesmíme podceňovat, protože nám mohou přerůst v závažný problém.

Struktura modelu SWOT je přehledně vyobrazena na Obr. 2.2.

**Obr. 2.2 SWOT ANALÝZA**

SWOT ANALÝZA	
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<div>Silné stránky (strengths)</div> <div>Slabé stránky (weaknesses)</div>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<div>Příležitosti (opportunities)</div> <div>Hrozby (threats)</div>

Zdroj: vlastní zpracování.

V kapitole 2.3 byly teoreticky popsány tři analýzy, které budou použity v praktické části. Analýza PEST slouží ke zkoumání vnějších vlivů. Tyto vlivy pak rozděluje do čtyř základních skupin na politický a legislativní faktor, ekonomický faktor, sociální a kulturní faktor a technický a technologický faktor. Další analýza Porterova modelu pěti sil se zaměřuje na zkoumání vlivů vnitřního prostředí. Zkoumá soupeření mezi konkurenčními firmami, nově vstupující potenciální konkurenty, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a také hrozbu substitutů. Poslední analýza, která byla teoreticky popsána, se je analýza SWOT. Tato analýza zkoumá vlivy vnitřního prostředí, kterými jsou silné a slabé stránky a vlivy vnějšího prostředí, kterými jsou příležitosti a hrozby. Analýza SWOT bude v praktické části sloužit ke shrnutí analýzy PEST a analýzy Porterova modelu pěti sil.

### 3 Představení a charakteristika firmy

Tato kapitola bude věnována představení a charakteristice firmy. Stručným způsobem bude nastíněno, jaké jsou cíle zkoumané společnosti, jaké je portfolio činností dané společnosti a čím se tedy společnost zabývá. V tomto případě se jedná o reklamní agenturu působící na trhu již přes 17 let. Do charakteristiky firmy bude zahrnuta organizační struktura, která je pro malou společnost velmi důležitá. Další část bude věnována konkurenci působící v Moravskoslezském kraji, která může negativně ovlivnit pozici zkoumané společnosti na trhu. Poslední část se pak bude snažit přiblížit finanční data společnosti ve vztahu k velikosti zakázek za zkoumané období.

Cílem této kapitoly je tedy stručné seznámení se zkoumanou společností a pochopení její podnikatelské činnosti.

#### 3.1 Představení firmy

Firma, která bude předmětem této práce, působí na trhu již 17. rokem. V obchodním rejstříku je zapsaná jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 200 000 Kč. Podle Živnostenského zákoníku jsou jejím hlavním předmětem podnikání reklamní služby. Společnost má sídlo v Ostravě, její obchodní činnost se tedy zaměřuje převážně na zákazníky působící v Moravskoslezském kraji.

Již od svého vzniku v roce 1997 poskytuje svým klientům komplexní a profesionální servis v různých oblastech reklamy. Jedná se o práci v oblastech přípravy, výroby a zajišťování reklamních, propagačních, grafických a tiskových služeb. Firma nedisponuje katalogem nabízených služeb, rozsah a povaha poskytovaných služeb se vždy odvíjí od konkrétní zakázky. Velký důraz je tedy kladen na komunikaci s klientem.

Díky svým letitým zkušenostem, profesionálnímu přístupu, kreativním grafickým nápadům a neustálému sledování nejnovějších trendů v oblastech reklamy, grafiky a propagace, patří společnost dlouhodobě mezi lídry na trhu reklamních agentur na území Moravskoslezského kraje.

Synek (2002) definuje typologii podniků na základě společných znaků. V této části bude společnost popsána dle obecné typologie a základních třídících znaků podniků. Jako základní třídící znaky podniků lze uvést následující rozdělení:

- **Právní forma vlastnictví** – v tomto případě se jedná o podnikání právnické osoby. Společnost patří do skupiny kapitálových společností, jejichž charakteristickým rysem je kapitálová účast společníků, nikoli jejich osobní účast na podnikání nebo řízení

společnosti. Z hlediska právní formy vlastnictví je vybraná reklamní agentura společností s ručením omezeným.

- **Velikost** (dle počtu zaměstnanců) – jedná se o malý podnik s počtem zaměstnanců nad 10 osob.
- **Sektor a hospodářská odvětví** – společnost patří do terciálního (nevýrobního) sektoru služeb, kde spadají služby, jakými jsou např. obchod, peněžnictví, bankovníctví, pojišťovnictví, doprava, reklama, poradenství apod.

### 3.2 Cíle společnosti

V počátcích svého působení měla společnost jednoznačný cíl. Prosadit se mezi konkurencí a následně udržet získanou tržní pozici. Tato snaha byla naplněna během několika prvních let, kdy podnik dosahoval tohoto cíle svou spolehlivostí a kvalitou nabízených služeb v oblasti reklamy. Reklamní agentura se nyní snaží udržet dlouhodobější vztahy se svými stávajícími klienty a zároveň získávat klienty nové. Společnost poskytuje svým zákazníkům takové služby, které plně vyhovují jejich požadavkům. Dalším cílem je zvyšování ročního obrátu ruku v ruce se zvyšováním zisku.

### 3.3 Portfolio činností

Rozsah a povaha nabízených služeb vždy závisí na konkrétní zakázce. Z tohoto důvodu je nutné zobecnit a rozdělit jednotlivé činnosti, které jsou součástí zakázek, následně pak definovat portfolio činností, které je schopna společnost nabízet svým klientům. Portfolio činností reklamní agentury lze obecně rozdělit do tří základních skupin.

První skupinou jsou *činnosti přípravy a plánování zakázky*. Jedná se o vytvoření reklamního zadání a stanovení strategie postupu pro fázi reklamního řešení na základě zkušeností a sledování nejnovějších trendů v oboru. Řadí se zde veškeré konzultace, průzkumy a strategická rozhodnutí, která vycházejí z dohodnutého rozpočtu a časového plánu. K přípravám a plánováním zakázek patří také činnosti pojmenované anglickými výrazy branding (návrh loga či tvorba sloganu) a copywriting, který dodává obsahovou, stylistickou a emotivní myšlenku všem reklamním a PR textům.

Pro celou první skupinu z portfolio činností platí jedno společné, je kladen důraz na individuální přístup. Osobní schůzky s klienty jsou nedílnou součástí tvorby zakázky. Ve chvíli, kdy klient schválí reklamní zadání, časový plán a postup samotné realizace reklamního řešení, zakázka pokračuje do rukou produkce nebo grafiků.

Další skupinou činností jsou *grafické práce a webdesign*. Slovním spojením grafické práce rozumíme práci profesionálních grafiků, kteří vytváří za pomoci špičkového vybavení grafické návrhy pro reklamy, tiskoviny, firemní loga, obaly na výrobky, jednotný vizuální styl firmy, atd. Důležitou částí grafických prací je také DTP, což je v podstatě příprava materiálů (grafických prvků) pro následné tiskové zpracování. Další činností nabízenou klientům je práce na grafickém vzhledu internetových stránek – webdesign.

Do poslední skupiny portfolia činností lze zařadit *produkční práci*. Reklamní agentura v rámci jednotlivých produkčních činností dohlíží na to, aby nasazení reklam a celkový průběh zakázky (kampaně) byl správně načasován, bez komplikací a vždy v požadované kvalitě. Pod pojmem produkční práce si lze představit celou řadu činností. Nejvýznamnější část zde představují komplexní služby v oblasti médií. Komplexními službami v oblasti médií rozumíme všechny činnosti spojené s mediální přípravou a samotným nákupem médií.

Práce produkce zajišťuje komplexní služby (full servis) při realizaci reklamních řešení tiskovin (tzv. polygrafický servis) a audiovizuálních médií. Na základě požadavků klienta pracovníci reklamní agentury vyberou, naplánují a následně nakoupí reklamní prostor ve vybraných médiích, která nejvíce splňují požadovaná kritéria. Společnost zajišťuje nákup těchto médií: TV, rozhlas, deníky a suplementy, časopisy, venkovní – outdoorové a vnitřní – indoorové reklamní plochy (billboardy, bigboardy, smartboardy, CLV, LCD displeje aj.), internet, kinoreklama a ambientní média (handly, madla nákupních vozíků, sedadla, pohyblivé schody aj.).

Mezi další služby produkční práce patří komplexní služby v oblasti výstavnictví. V tomto směru společnost zajišťuje komplexní servis při realizaci veletržních expozic, včetně pronájmů ploch pro jednotlivé expozice. Dalšími poskytovanými službami jsou tzv. sales promotion, tedy zajištění hostesek, nebo pořádání ochutnávek a předváděcích akcí. V neposlední řadě firma svým klientům nabízí služby v oblasti profesionálních reklamních fotografií a reklamních dárkových předmětů. Poslední skupinu činností tvoří propagace. Pod pojmem propagace si lze představit celou řadu služeb, patří zde mj. public relations, direct marketing, veletrhy, výstavy a jiné akce na podporu prodeje.

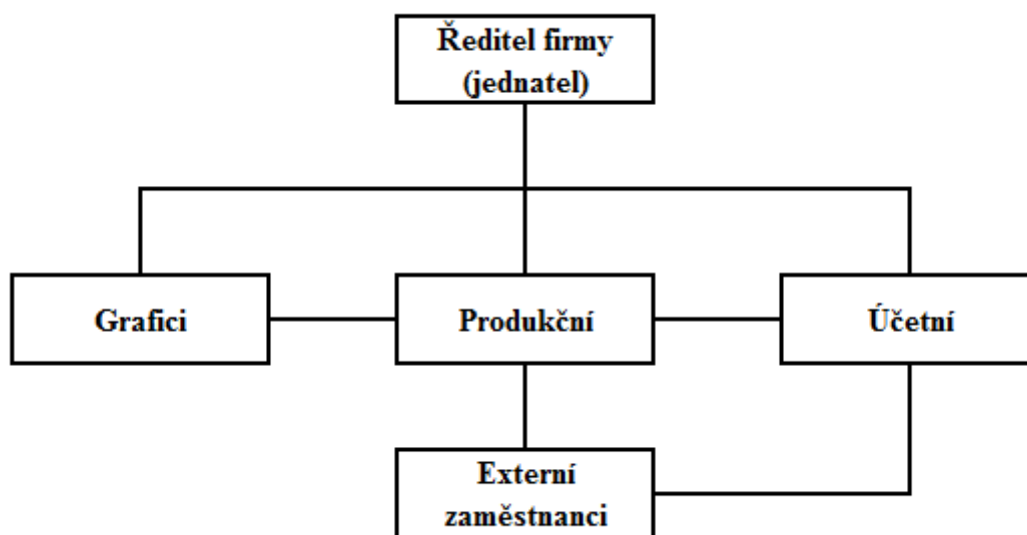
### **3.4 Organizační struktura**

Jak uvádí Synek (2002, s. 216) „*personální práce ve firmě se realizují v určité organizační struktuře, která je závislá na organizačním uspořádání firmy, velikosti a struktuře lidských zdrojů. V malých firmách je touto činností pověřen zpravidla některý z vedoucích*



zaměstnanců, případně vyčleněný odborník – specialista pro personální práce“. V případě analyzované společnosti se jedná o čistě liniovou organizační strukturu. Výběr zaměstnanců spadá kompletně do kompetencí ředitele (jednatele) společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, není jeho struktura příliš rozsáhlá, jak nasvědčuje Obr. 3.1.

**Obr. 3.1** Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Vrcholné místo ve společnosti zaujímá její ředitel. Ten je zároveň jediným jednatelem, který je zapsán v obchodním rejstříku. Ke každé jednotlivé pozici ve firmě jsou níže uvedeny klíčové kompetence a specifikace pracovní náplně.

- *Ředitel* – funkce ředitele spočívá především v komunikaci a ve vyjednávání podmínek vzájemné spolupráce s klienty. Ředitel hledá nové klienty a uzavírá s nimi veškeré obchodní smlouvy. Ze své pozice má hlavní slovo při otázkách týkajících se chodu společnosti. Ve své kompetenci má také přijímání a odměňování zaměstnanců.
- *Produkční* – jejich náplň práce spočívá v komunikaci s klienty. Pracovníci produkce dohlíží na celkový průběh zakázky a nesou zodpovědnost za kvalitu nabízených služeb. Zadání a návrhy vztahující se k jednotlivým zakázkám sami zpracovávají nebo dále předávají grafikům. Produkční zajišťují nákup médií a objednávky polygrafického servisu (veškeré tiskové náležitosti). Dále mají na starost kompletní systém objednávek. Úzce spolupracují se všemi firemními zaměstnanci.

- *Grafici* – jejich hlavní činností je tvorba grafických návrhů. S klienty komunikují jen velmi okrajově. Informace o práci dostávají od produkčních nebo přímo od jednatele firmy. Jejich práce je závislá na kreativních myšlenkách a originalitě.
- *Účetní* – hlavní činností je zastřešovat společnost po účetní stránce. Zpracovává všechny roční výkazy, přiznání a finanční přehledy. Zároveň má na starosti kompletní mzdovou agendu.
- *Externí pracovníci* – zde řadíme ostatní spolupracovníky, kteří se podílejí na chodu společnosti, ať už přímo či nepřímo. Jsou to externí pracovníci starající se o kompletní IT služby včetně správy firemních počítačů a tiskáren, nebo o úklid a údržbu kancelářských prostor.

Společnost zaměstnává všechny své zaměstnance na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Hrubá mzda je stanovena pevným základem. Způsob odměňování probíhá formou měsíčních, čtvrtletních či ročních prémie. Tento způsob odměňování slouží k tomu, aby měli zaměstnanci chuť se ve své profesi neustále zdokonalovat, a zároveň, aby byli motivováni k lepším pracovním výkonům. Externí pracovníci jsou zaměstnáni buďto na dohodu o provedení práce, nebo jde o živnostníky, kteří podnikají na základě živnostenského listu. Služby odvedené externími pracovníky jsou společnosti měsíčně vyfakturovány v podobě daňových dokladů.

V závěru části popisující organizační strukturu společnosti a pracovní náplň zaměstnanců, je třeba zdůraznit jejich důležitost. Pracovníci zajišťující produkční činnost jsou pro společnost nepostradatelní a díky svým zkušenostem i obtížně nahraditelní. Práce produkčních v reklamní agentuře vyžaduje také přehled a flexibilitu, jelikož spolupráce s klienty bývá mnohdy velmi různorodá a časově náročná. Stejný význam pozorujeme i v případě grafického studia, jehož pracovníci hrají klíčovou roli při realizaci grafických návrhů. Analyzovaná společnost je na tyto pracovníky velmi fixovaná, jejich odchod by znamenal komplikaci. Ostatní pracovníci jsou rovněž důležitým článkem pro chod společnosti, ale jsou snáze nahraditelní.

### **3.5 Konkurence**

Konkurence reklamních agentur v Moravskoslezském kraji se může jevit na první pohled jako velká. Z podrobného průzkumu portfolia služeb konkurenčních firem vyplývá, že ne každá reklamní agentura dokáže případným klientům poskytnout komplexní servis. Ve většině případů se jedná o společnosti, které se nezabývají celkovou reklamou

a komplexními službami, jako je tomu v případě naší společnosti. Tyto firmy se specializují spíše na jednu konkrétní oblast. V Moravskoslezském kraji je např. celá řada společností zabývajících se outdoorovými službami. Tyto firmy vlastní různé reklamní plochy, které následně pronajímají jiným společnostem. Mezi takovéto pronajímatele patří i analyzovaná společnost, která se ovšem nespécializuje pouze na tuto konkrétní službu. Další reklamní společnosti, které na internetu vystupují jako reklamní agentury, jsou společnostmi, které nabízejí maloplošný a velkoplošný tisk. Tyto společnosti ve většině případů dostávají tisková data s objednávkou, ve které je uvedena specifikace na tisk. Grafický návrh a podklady pro tisk (tisková data) už vytváří někdo jiný. Na těchto příkladech je dobře patrný rozdíl mezi full servisovými reklamními agenturami a společnostmi specializujícími se pouze na outdoorové, tiskové či jiné služby.

### 3.6 Hlavní portfolio poskytovaných služeb

V následující části jsou charakterizovány hlavní poskytované služby, které společnost nabízí svým klientům, a které přímo souvisejí s předmětem podnikání společnosti. Informace pocházejí z firemních dokumentů a účetních výkazů za poslední tři roky.

**Tab. 3.1** Nejčastěji poskytované služby

Nejčastěji poskytované služby			
Rok / pořadí	2011	2012	2013
1	pronájmy ploch	pronájmy ploch	pronájmy ploch
2	grafické návrhy	grafické návrhy	grafické návrhy
3	printy	printy	printy
4	rozhlasové a TV spoty	rozhlasové a TV spoty	inzerce
5	inzerce	inzerce	rozhlasové a TV spoty

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce Tab. 3.1 lze vidět, že za poslední tři roky nedošlo ze strany firemních klientů k výraznější změně týkající se oblíbenosti poptávaných služeb. V tabulce nabízených služeb se na prvním místě umístil pronájem reklamních ploch, který je stálým a nejčastějším zdrojem příjmů firmy. Druhou nejvíce poptávanou službou jsou grafické návrhy, které jsou následovány tiskovými službami – printy. Ačkoliv rozhlasové a TV spoty zaujímají významné

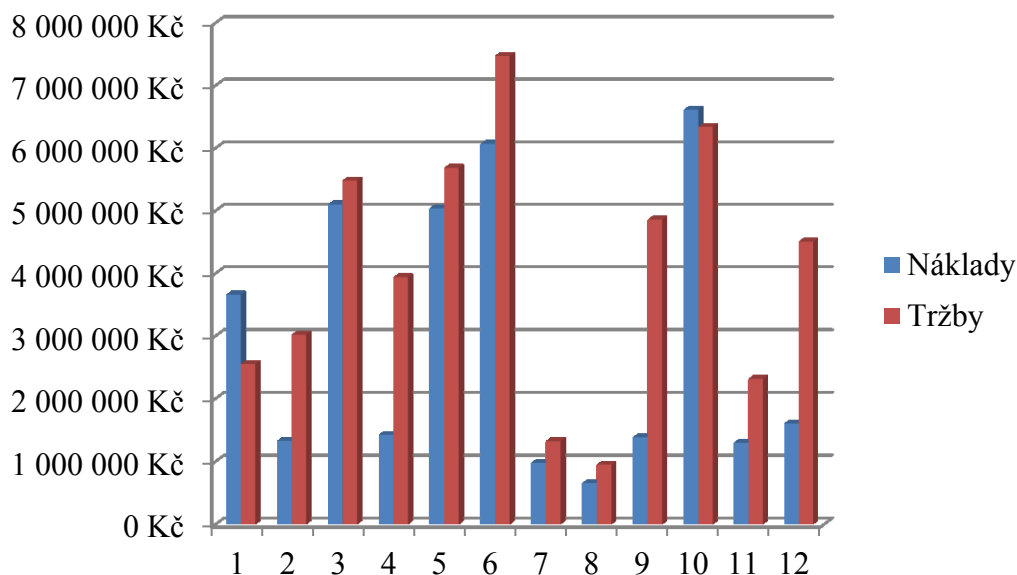
místo ve světě reklamy, je pochopitelné, že je zájem o tyto formy zviditelnění nižší. Rozhlasové a TV inzerce totiž patří v dnešní době k nejdražším službám poskytovaným reklamními agenturami.

Pomocí tabulky bylo zmapováno portfolio služeb (zakázek), které tvořily za poslední tři roky největší zdroj příjmů společnosti. Je však potřeba zdůraznit ještě jeden důležitý pohled na celou věc. Ať už celkové výsledky vyznívají lépe pro tu či onu službu, rozhodující roli hrají vždy klienti a jejich momentální preference.

### 3.7 Vývoj nákladů a tržeb u zakázek

V následujícím grafu jsou zobrazeny tržby a náklady analyzované společnosti za leden až prosinec roku 2013. Tržby a náklady se vztahují pouze k jednotlivým zakázkám za daný rok. V nákladech se tudíž nepromítají žádné režijní náklady, které by souvisely s chodem analyzované společnosti. Zároveň se také v grafu nezobrazují žádné mimořádné tržby, které společnosti mohou vzniknout mimo zakázkově-odběratelsko-dodavatelský proces.

**Graf 3.1** Tržby a náklady analyzované společnosti za rok 2013



Zdroj: vlastní zpracování.

Pokud se zaměříme na konkrétní čísla, tak náklady analyzované společnosti za rok 2013, které se vztahují pouze na jednotlivé zakázky, činí celkem 35 177 702,- Kč. Tržby za rok 2013 jsou 48 456 196,- Kč. Pokud by společnost neměla žádné jiné vedlejší

náklady, tak by její hospodářský výsledek za celý rok 2013 činil 13 278 494,- Kč. Hospodářský výsledek stanovený pouze na základě jednotlivých zakázek je ovšem zkreslený, jelikož analyzovaná společnost má i jiné náklady a tržby než jsou obsaženy v grafu 3.1.

Z grafu je taky patrné, že pro analyzovanou společnost jsou nejméně produktivní měsíce červenec a srpen, kdy probíhají hlavní prázdniny. Oproti tomu v měsíci červnu jsou tržby největší a přesahují hranici sedmi miliónů korun. Tento údaj ukazuje, že klienti analyzované společnosti se snaží uzavřít své kampaně před obdobím letních prázdnin a dovolených.

## **4 Analýza podnikatelských aktivit a návrhy strategických alternativ**

V této praktické části budou nejprve analyzovány podnikatelské aktivity zvolené společnosti pomocí analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Následně bude použita analýza SWOT, ve které bude provedeno vyhodnocení výstupních dat předešlých analýz. S pomocí všech těchto analýz a jejich výsledků budou navrženy strategické alternativy pro zlepšení analyzované společnosti.

### **4.1 PEST analýza společnosti**

V této kapitole si PEST analýzu převedeme do praktického modelu. Jednotlivé její části budeme zaměřovat na konkrétní analyzovanou společnost a její okolí. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, PEST analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti. Jedná se o komplexní analýzu, zabývající se vnějšími (externími) vlivy, jakými jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní popř. faktory technické a technologické.

Nasazením analýzy PEST určíme míru vlivu a důležitost jednotlivých externích faktorů na analyzovanou společnost.

#### **4.1.1 Politický a legislativní faktor**

Politickou situaci v České republice v současné době určuje vláda premiéra Bohuslava Sobotky sestavená na základě výsledků voleb z podzimu 2013. Stranami vládnoucí koalice pro volební období 2013 – 2017 jsou ČSSD, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. Strany se ve vládním programu mj. shodují na podpoře rozvoje malého a středního podnikání. S politikou je úzce spjata legislativa, která analyzovanou společnost ovlivňuje v daleko větší míře.

Ministerstvo pro místní rozvoj pracuje na základě nových směrnic Evropské komise na novelizaci zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Vláda se tímto krokem snaží o celkové zjednodušení zadávání a přístupu k veřejným zakázkám. Předpokládá se, že bude upřednostňován model dělení veřejných zakázek na menší části tak, aby podmínky zadávacích řízení byly schopné splnit i malé a střední podniky a aby byla podporována i regionální podnikatelská sféra. Pro analyzovanou společnost to může znamenat příležitost získat nové zakázky a klienty. Vláda považuje za důležité také maximální snižování administrativní zátěže pro podnikatele, což může být také v jistém směru přínosem.

Legislativní faktor je pro ekonomický subjekt, kterým je právnická osoba podnikající formou společnosti s ručením omezeným, velmi důležitým prvkem. Dodržování zákonů a legislativních forem musí být vždy zachováno a respektováno. Pro analyzovanou společnost jsou důležité i jiné zákony a vyhlášky, kterými se musí řídit:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku,
- Vyhláška č. 479/2012 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

Podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (DPH) se od roku 2013 zvýšila sazba DPH o 1 % na současných 21 %. U snížené sazby DPH došlo k navýšení o 1 % na současných 15 %, ovšem tato změna nemá pro zkoumanou společnost takový význam. Analyzovaná společnost poskytuje služby, proto používá zpravidla pouze sazbu základní. Daň z příjmů právnických osob se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sazba daně z příjmů pro právnické osoby se nezměnila od roku 2010 a její výše činí 19 %.

#### **4.1.2 Ekonomický faktor**

Podle statistiků a ekonomů je současná situace v České republice charakterizována pomalým ožíváním ekonomiky po období recese způsobené světovou finanční krizí v roce 2008. Ožívání ekonomiky neznamena růst, protože ještě stále meziročně padá, ale propad je čím dál pomalejší. Období recese bylo spojováno s výdajovými škrty firem, což pro reklamní agenturu nebylo příznivé. Současnému velmi pomalému růstu napomáhají zvýšené spotřební výdaje vlády, ale je stále brzděn mj. spotřebou domácností a nižšími firemními investicemi. Výše investičních výdajů firem se negativně promítají na obratu analyzované společnosti.

Analyzovaná společnost se soustřeďuje především na klientelu Moravskoslezského kraje, zejména na klientelu působící na území statutárního města Ostravy. Významným klientem je hutnicko-strojírenská společnost Vítkovice, a.s., která se každým rokem prezentuje na mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. Tuto kampaň zajišťuje analyzovaná společnost. Letos v březnu společnost zajišťovala také reklamní kampaň pro statutární město Ostrava. Jednalo se o prezentaci města na mezinárodním veletrhu nemovitostí a investičních příležitostí (MIPIM) konaném ve francouzském Cannes.

V Ostravě byly v posledních letech vybudovány průmyslové zóny, které znamenaly příchod domácích i zahraničních investorů. V Ostravě si našly svou základnu významné společnosti, jako např. CTP Invest, spol. s r.o., PEGATRON Czech, s.r.o., Tieto Czech s.r.o., SUNGWO HITECH s.r.o., ArcelorMittal Ostrava a.s., Siemens, s.r.o. a mnohé další. Tyto společnosti se snaží o zviditelnění svých výrobků a služeb a o udržení dobrého jména mj. za účelem získání kvalifikovaných zaměstnanců. Investují proto nemalou část svých finančních prostředků do reklamy. Tady je šance analyzované společnosti, která se může chopit této příležitosti.

#### **4.1.3 Sociální a kulturní faktor**

Podle nejnovějších dat Českého statistického úřadu k 21. 3. 2014 žije na území Moravskoslezského kraje 1 221 832 obyvatel. Po Praze a Středočeském kraji je třetím nejlidnatějším krajem v ČR. Počet obyvatel se zpravidla odvíjí od počtu pracovních příležitostí na daném území a má také pozitivní dopad na oblast kultury. Pro analyzovanou společnost jsou tato data důležitá, neboť v kraji působí velké množství firem, které mohou využívat služeb analyzované společnosti.

Moravskoslezský kraj je příznačný mnoha kulturními vlivy. Každoročně se zde konají nejrůznější akce z oblasti umění (výstavy a vernisáže, hudební festivaly a koncerty, divadelní představení). K nejoblíbenějším akcím patří multižánrový mezinárodní hudební festival Colours of Ostrava, který se koná v prostředí Dolních Vítkovic. Propagaci festivalu zajišťuje analyzovaná společnost, pro kterou je tato akce největší zakázkou v období letních prázdnin. Další větší kulturní akcí jsou tradiční Letní shakespearovské slavnosti konané v areálu Slezskoostravského hradu. I tato akce je propagována námi analyzovanou společností. Možnost získání zakázek nabízí i Galerie výtvarného umění v Ostravě (GVUO) nebo Výtvarné Centrum Chagall. Právě GVUO v předchozích letech patřila k stálým klientům analyzované společnosti. V loňském roce byla spolupráce ukončena z důvodu příliš vysokých



cen služeb oproti konkurenci. Příležitost se nabízí také v reklamě divadel, kin a jiných kulturních zařízeních, kterých je na území města Ostravy poměrně dost. Možnost nové reklamní kampaně se nabízí i v každoročně pořádaných mezinárodních hudebních festivalech Janáčkovy Hukvaldy a Janáčkův Máj.

Ostrava je také již řadu let hostitelem významných sportovních akcí na úrovni evropských a světových šampionátů, pohárů, turnajů a zápasů. Ostrava navíc získala titul Evropské město sportu pro rok 2014, což s sebou mj. přináší i více prestiže a peněz městu. Statutární město Ostrava je jedním z významných klientů analyzované společnosti, která se již řadu let podílí na reklamě sportovních událostí pořádaných městem. Mezi nejvýznamnější akce na území Moravskoslezského kraje v oblasti sportu patří každoroční pořádání atletického mítinku Zlatá tretra popř. organizace tenisového Davisova poháru. I zde se, byť jen částečně, angažuje analyzovaná společnost.

#### **4.1.4 Technický a technologický faktor**

Vliv technického a technologického faktoru nedosahuje u analyzované společnosti takového významu, jako např. vliv sociálního a kulturního faktoru, přesto jej nelze opomenout, protože má zásadní vliv na kvalitu a rychlost nabízených služeb. Aby mohla být reklamní agentura konkurenceschopná a dostatečně inovativní, měla by brát ohled na technický a technologický vývoj ve svém oboru.

V této souvislosti se jedná především o práci grafiků, kteří realizují jednotlivé zakázky za použití moderních programů a grafických postupů (technologií). Novinky a trendy v oblasti grafických produktů si hlídají grafici sami. Nejpoužívanějšími programy, se kterými se pracuje v grafickém studiu, jsou Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Adobe Acrobat a Corel Draw. Veškerá firemní data společnosti jsou pravidelně zálohovaná a firemní počítače mají aktuální verzi antivirového softwaru. Společnost také vlastní licence na balíky kancelářského softwaru MS Office 2010 a na aktuální verzi účetního systému POHODA Premium, které jsou denně využívány. Realizace a celková produkční práce na zakázkách by nebyla možná bez stabilního připojení k internetu, který společnosti poskytuje firma GTS Czech s.r.o.

Při konzultaci s ředitelem společnosti byl probírán stav počtu zaměstnanců grafického studia. Společnost se v současné době potýká s nedostatkem grafiků. Stávající zaměstnanci grafického studia jsou pracovníě vytíženi, dochází i k situacím, kdy je společnost nucena spolupracovat s externími grafiky, aby dodržela termín zakázek.

Od zaměstnanců bylo zjištěno, že má firma minimální prezentaci na jejích webových stránkách. Nedostatečná prezentace, která může mít negativní vliv při získávání nové klientely, je vyhodnocena jako velké mínus. Jako nedostatečná se jeví i celková prezentace analyzované společnosti. Chybí reklama na firemních vozidlech a firemní vizitky nejsou dostatečně reprezentativní, obzvláště když se jedná o prezentaci reklamní agentury.

#### **4.1.5 Shrnutí analýzy PEST**

Nasazením analýzy PEST byl získán celkový přehled o působení jednotlivých externích faktorů na zkoumanou reklamní společnost. Analyzovaná společnost je ovlivňována především prostřednictvím legislativy, přičemž politická situace v zemi se jeví jako stabilní. Současná vláda plánuje např. novelizaci zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který může znamenat příležitost získat nové zakázky a klienty. Výše investičních výdajů firem jsou nižší ještě stále díky vlivům ekonomické recese, což se může negativně promítnout na obratu analyzované společnosti. Šanci na získání zakázek může společnost využít u nově vybudovaných průmyslových zón, kde působí domácí i zahraniční firmy. Sociální a především kulturní vlivy jsou pro společnost velmi důležité. V oblasti kulturních a společenských akcí může naplno využít potenciálu Moravskoslezského kraje, který je na tom v tomto ohledu velmi dobře. Moderní technika a technologie využívané grafickým studiem mají zásadní vliv na kvalitu a rychlost nabízených služeb. Firemní prezentace (např. z pohledu webových stránek) je však neuspokojivá. Společnost se nyní potýká s nedostatkem grafiků. Získané informace budou využity při tvorbě analýzy SWOT.

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil společnosti**

V této části bude společnost zkoumána z pohledu konkurenčního prostředí. S pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude analyzováno působení konkurenčních sil stálých i nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitutů v prostředí analyzované společnosti.

V části portfolio činností (kapitola 3.3) je popsán rozsah a povaha nabízených služeb (činností) analyzované reklamní agentury. V Porterově modelu pěti sil se mj. zaměříme na konkurenční společnosti poskytující stejné služby. V tomto ohledu je důležité geografické vymezení. Podnikatelské aktivity společnosti jsou orientovány převážně na území Moravskoslezského kraje, zejména pak na krajské město Ostravu, která je 3. největším městem České republiky. Co se týče sousedních krajů, vždy rozhoduje atraktivita zakázky.

Pokud by se jednalo o zakázky s malým obratem, společnosti by vznikly náklady spojené s dopravou, které by se promítly v konečné ceně. Tato vyšší cena by pak zřejmě nebyla akceptována. Samozřejmě v případech veřejných zakázek s předpokládaným vysokým obratem by náklady na dopravu hrály už jen zanedbatelnou roli. Analyzovaná společnost příležitostně pracuje i na zakázkách mimo území kraje, kde má své sídlo, avšak analýzu Porterova modelu pěti sil bude pro přehlednost aplikována pouze na konkurenční prostředí Moravskoslezského kraje.

#### 4.2.1 Konkurenční firmy

Problematika konkurence byla popsána již v části zabývající se představením a charakteristikou firmy, konkrétně v kapitole 3.5. V Moravskoslezském kraji v současné době nepůsobí příliš mnoho společností, které se zabývají komplexními službami v rozsahu nabízeném námi analyzovanou reklamní agenturou. Většina společností, které se navenek prezentují jako reklamní agentury, není schopna pokrýt požadavky celé reklamní kampaně. Pro námi analyzovanou společnost je tato situace výhodná, ať už z hlediska udržení stávající klientely nebo pro získávání nových zakázek.

V Moravskoslezském kraji se i přesto nachází několik konkurenčních firem, které jsou uvedeny v tabulce Tab. 4.1.

**Tab. 4.1** Konkurenční prostředí v Moravskoslezském kraji

Název společnosti	Rok založení
Analyzovaná společnost	1997
P A M agency, s.r.o.	1993
Agentura API s.r.o.	1999
Agentura Orange s.r.o.	2005
MARF s.r.o.	2009

Zdroj: vlastní zpracování.

Největším konkurentem analyzované společnosti je Agentura API s.r.o., sídlící v Ostravě Mariánských horách, která na trhu působí již od roku 1999. Svým klientům poskytuje rovněž komplexní reklamní služby a má i své grafické studio. K největším zákazníkům agentury patří např. Moravskoslezský kraj, EVRAZ Vítkovice Steel,

Avion Shopping Park nebo společnost ČEZ. Hrozba konkurence na území Moravskoslezského kraje závisí na počtu firem nabízejících komplexní reklamní služby, kterých není mnoho, ale podařilo se jim získat zajímavé zakázky díky práci pro velké klienty.

#### **4.2.2 Nová konkurence**

Stávající situace na území Moravskoslezského kraje není pro případné nové konkurenty příliš příznivá. Z pohledu konkurence je současný trh reklamních služeb v kraji na pokraji nasycení. Konkurenční společnosti uvedené v tabulce 4.1 (viz výše) si rozdělují naprostou většinu velkých společností (lukrativních zakázek). Pokud by na trh chtěla vstoupit nějaká jiná reklamní agentura poskytující komplexní služby, její situace by byla složitá. Případná nová konkurence by se na trhu mohla uchytit nabízením nižších cen služeb, ovšem je třeba brát ohled i na dodavatele. Celková cena za reklamní služby se odvíjí i od nabídky dodavatelů, kteří mají různé ceníky pro různé odběratele, které jsou sestavovány také na základě dlouholeté spolupráce. Udělat si dobré jméno a stát se konkurenceschopnou reklamní agenturou není jednoduché, proto nevidím v nové konkurenci hrozbu.

#### **4.2.3 Dodavatelé**

Společnost spolupracuje s mnoha dodavateli, kteří mají sídlo i mimo území Moravskoslezského kraje. Vztahy s většinou dodavatelů jsou čistě obchodní, ovšem existují i takové dodavatelské společnosti, s nimiž jsou pracovní vztahy založeny i na vztazích mimopracovních. V oblasti tiskových služeb (printů) analyzovaná společnost spolupracuje s ostravskými firmami. Spolupráce s dodavateli printů se zakládá na osobním kontaktu, proto bývá upřednostněna spolupráce na kratší vzdálenost. Analyzovaná společnost v oblasti tiskových služeb nejvíce spolupracuje se společností Printo s.r.o., která sídlí v Ostravě Porubě. Tato tiskárna působí na trhu již přes 20 let a patří k nejvýznamnějším dodavatelům polygrafických služeb v ČR. Analyzovaná společnost udržuje dlouholeté vztahy také s tiskárnou PrintHouse Morava s.r.o., která má sídlo v Ostravě Muglinově. Tento dodavatel je využíván především v oblasti velkoplošného tisku, např. při zakázkách na tisk bannerů nebo billboardových plakátů či plakátů o rozměrech větších než velikost A4.

Mezi další dodavatele můžeme řadit společnosti, které podnikají s outdoorovými plochami. Tito dodavatelé se nacházejí v Moravskoslezském kraji. Většina klientů analyzované společnosti je taktéž z Moravskoslezského kraje, na jehož území chtějí být vidět

např. na billboardových či bigboardových plochách. Právě za tímto účelem jsou poptávány společnosti, které vlastní reklamní plochy na tomto území.

Na reklamních kampaních, které jsou spojeny s výstavbou veletržních expozic, analyzovaná společnost spolupracuje výhradně s brněnskou společností Estetico, s.r.o. Jedná se o dlouhodobou spolupráci založenou mj. na mimopracovních vztazích. Pokud jde o média (reklama v rádiích, televizních kanálech nebo v novinách), analyzovaná společnost spolupracuje výhradně s pražskými agenturami. Velké pražské reklamní agentury, zabývající se prodejem médií, nabízejí mnohem nižší ceny než je tomu v případě menších ostravských firem.

V případě tiskových služeb a pronájmů outdoorových ploch společnost spolupracuje zejména s okolními společnostmi, v případě médií pak výhradně s pražskými agenturami. Analyzovaná společnost má tedy své dodavatele i mimo území Moravskoslezského kraje. Společnost má možnost výběru a není pod přílišným smluvním tlakem ze strany dodavatelů i díky dobrým vztahům. Produkční pracovníci společnosti, ovlivnění dobrými vztahy s dodavateli, ztrácejí přehled o cenové nabídce jiných dodavatelů. Nevývíjejí dostatečnou aktivitu za účelem srovnání dodavatelských cen napříč odvětvím. Výčet největších současných dodavatelů společnosti je uveden v příloze č. 1.

#### **4.2.4 Odběratelé**

Společnost má svou stálou klientelu, se kterou spolupracuje již řadu let. Stálí zákazníci (odběratelé) jsou uvedeni v tabulce 4.2. Pro analyzovanou společnost je vždy na prvním místě spokojenost zákazníků, proto jsou i některé vztahy s klienty založené na dlouholeté přátelské spolupráci. Požadavky klientů by měly být prioritou. Existuje však celá řada případů, kdy se klientova představa výrazně liší od vize zaměstnanců grafického studia popř. kreativních a inovativních nápadů ředitele společnosti. Tvůrčí pracovníci, v čele s vedením společnosti, se v této chvíli snaží navázat s klienty společnou řeč, aby jim napomohli k co možná nejlepší propagaci. Díky dlouhodobé spolupráci a dlouhodobým zkušenostem pracovníků společnosti se většinou podaří zákazníka, který je ve výsledku zpravidla spokojený, přesvědčit.

Neustálé budování vztahů zjednodušuje realizaci zakázek, na analyzovanou společnost je ovšem stále vyvíjen tlak právě ze strany odběratelů. Na provedení reklamní kampaně bývá mnohdy málo času, ne vždy je při ní jednoduchá komunikace s klientem a požadavky zákazníků se během procesu realizace často mění. Reklamní agentuře však nezbyvá nic

jiného, než vyhovět (náš zákazník, náš pán) a přizpůsobit se dané situaci. Smluvní síla ze strany kupujících je v tomto případě značná.

**Tab. 4.2** Největší klienti společnosti

Název společnosti	Činnost pro společnost
Arrow ECS, a.s.	Tiskové služby
Colour Production, spol. s r.o.	Kampaň Colours of Ostrava
Česká průmyslová zdravotní pojišťovna	Různé reklamní kampaně
New Karolina Office Development, a.s.	Různé reklamní kampaně
PaS de Theatre s.r.o.	Letní shakespearovské slavnosti
Pradera SC Futurum Ostrava	Magazíny, letáky
Stance Communications, s.r.o.	Inzertní kampaně
Statutární město Ostrava	Různé reklamní kampaně
Tieto Czech s.r.o.	Tiskové služby
VÍTKOVICE HOLDING, a.s.	MSV Brno

Zdroj: vlastní zpracování.

#### 4.2.5 Substituty

Společnost působí v oblasti reklamy a svým klientům nabízí nejrozumnější reklamní služby. Z tohoto pohledu neexistuje žádná jiná služba, která by mohla být substitutem těchto nabízených reklamních služeb. Konkurenční síla vycházející z hrozby substitutů je proto nepatrná.

#### 4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Použitím Porterova modelu pěti sil byla provedena analýza konkurenčního prostředí, ve které došlo k charakteristice všech pěti konkurenčních sil působících na analyzovanou společnost. Konkurenčních firem v oblasti komplexních reklamních služeb není v Moravskoslezském kraji mnoho, přesto představují hrozbu pro námi analyzovanou společnost. Případné nové společnosti na již téměř nasyceném trhu neznámají nebezpečí. Společnost si během svého působení na trhu vybrala dodavatele jak podle kvality nabízených služeb, tak podle dobrých vzájemných vztahů. Do budoucna má i nadále možnost výběru,

tak aby nebyla pod přílišným smluvním tlakem ze strany dodavatelů. Produkční pracovníci však nevyvíjejí dostatečnou aktivitu při kalkulacích cen nabídek jiných dodavatelských společností. Výši ziskovosti analyzované společnosti nejvíce ovlivňují odběratelé. Reklamní agentura bývá často při realizaci zakázek pod tlakem zadavatele, smluvní síla ze strany klienta je výrazná. Z pohledu substitutů nehrozí společnosti žádné nebezpečí. Získané informace budou, stejně jako v případě PEST analýzy, využity při tvorbě analýzy SWOT.

### **4.3 SWOT analýza společnosti**

Při tvorbě analýzy SWOT bude vycházeno z dat získaných v částech, které se věnovaly představení a charakteristice firmy (kapitola 3), z PEST analýzy vnějších vlivů (kapitola 4.1) a z Porterova modelu pěti konkurenčních sil v prostředí společnosti (kapitola 4.2). Získaná data (faktory) jsou rozdělena do čtyř základních skupin na silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T).

#### **Silné stránky (S)**

- dlouholeté působení na trhu
- kvalita a kreativita nabízených služeb
- dobré vztahy s klienty i dodavateli
- moderní technika a technologie využívané grafickým studiem
- sledování nejnovějších trendů v oblastech reklamy

#### **Slabé stránky (W)**

- přílišná fixace na stávající zaměstnance
- nedostatečné celkové zviditelnění firmy
- nízký počet grafiků
- absence webových stránek
- nezáměr o kalkulace cen jiných dodavatelů

#### **Příležitosti (O)**

- potenciál kraje v oblasti kulturních a společenských akcí
- atraktivita nově vybudovaných průmyslových zón
- novelizace zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- možnost spolupráce s novými dodavateli

#### **Hrozby (T)**

- ztráta důležitých klientů
- odchod klíčových zaměstnanců

- konkurence s nabídkou nižších cen služeb
- pomalé ožívování ekonomiky po období ekonomické recese v ČR

#### 4.3.1 SWOT analýza vyhodnocení

Při vyhodnocování jednotlivých složek analýzy SWOT bylo spolupracováno s ředitelem analyzované společnosti. Ať už se jednalo o analýzu vnitřního či vnějšího prostředí, vyhodnocení probíhalo vždy stejným způsobem. Faktory SWOT byly ohodnoceny bodovou stupnicí 1-10, kdy 1 je minimum (nejméně podstatný faktor) a 10 je maximum (nejpodstatnější faktor). Každému faktoru byla navíc přiřazena jeho důležitost (významnost). Významnost nabývala hodnot 0-1, přičemž součet hodnot významností faktorů byl vždy roven jedné. Celková hodnota byla vypočítána sumou násobků obou sloupců (z hodnot všech řádků). Vyhodnocení je uvedeno v tabulkách 4.3 až 4.6 a v grafu 4.1.

**Tab. 4.3** Vyhodnocení silných stránek

Silné stránky (S)	Hodnocení 1-10	Významnost 0-1	Násobek
Dlouholeté působení na trhu	8	0,08	0,64
Kvalita a kreativita nabízených služeb	10	0,30	3,00
Dobré vztahy s klienty i dodavateli	10	0,26	2,60
Moderní technika a technologie využívané grafickým studiem	8	0,17	1,36
Sledování nejnovějších trendů v oblastech reklamy	7	0,19	1,33
<b>CELKEM</b>	-	<b>1,00</b>	<b>8,93</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

**Tab. 4.4** Vyhodnocení slabých stránek

Slabé stránky (W)	Hodnocení 1-10	Významnost 0-1	Násobek
Přílišná fixace na stávající zaměstnance	7	0,32	2,24
Nedostatečné celkové zviditelnění firmy	9	0,17	1,53
Nízký počet grafiků	8	0,27	2,16
Absence webových stránek	4	0,09	0,36
Nezájem o kalkulace cen jiných dodavatelů	6	0,15	0,90
<b>CELKEM</b>	-	<b>1,00</b>	<b>7,19</b>

Zdroj: vlastní zpracování.



**Tab. 4.5** Vyhodnocení příležitostí

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hodnocení 1-10</b>	<b>Významnost 0-1</b>	<b>Násobek</b>
Potenciál kraje v oblasti kulturních a společenských akcí	10	0,38	3,80
Atraktivita nově vybudovaných průmyslových zón	10	0,29	2,90
Novelizace zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách	7	0,15	1,05
Možnost spolupráce s novými dodavateli	9	0,18	1,62
<b>CELKEM</b>	<b>-</b>	<b>1,00</b>	<b>9,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

**Tab. 4.6** Vyhodnocení hrozeb

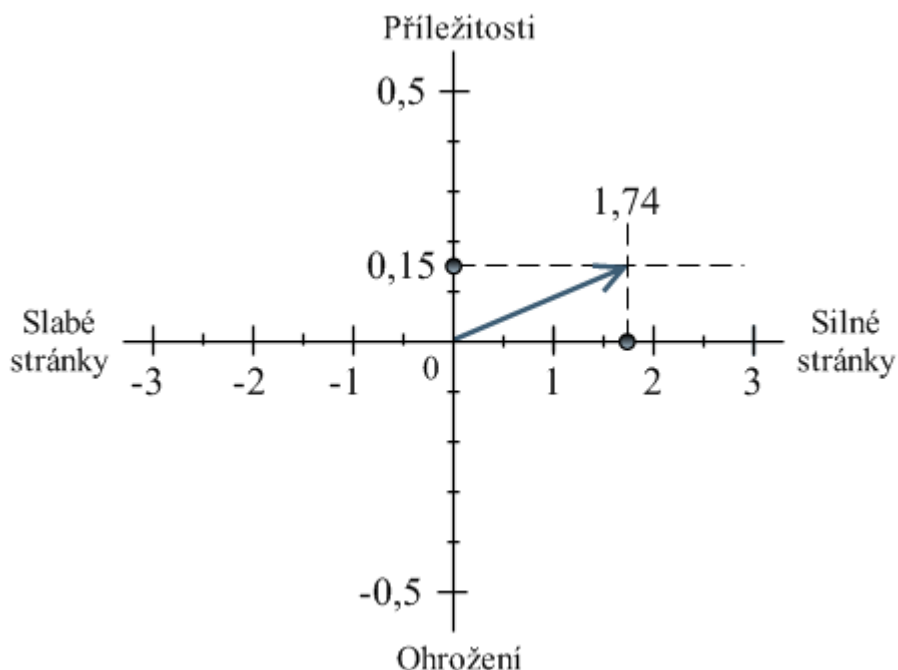
<b>Hrozby (T)</b>	<b>Hodnocení 1-10</b>	<b>Významnost 0-1</b>	<b>Násobek</b>
Ztráta důležité klientely	10	0,43	4,30
Odchod klíčových zaměstnanců	10	0,28	2,80
Konkurence s nabídkou nižších cen služeb	8	0,19	1,52
Pomalé ožívování ekonomiky po období ekonomické recese v ČR	6	0,10	0,60
<b>CELKEM</b>	<b>-</b>	<b>1,00</b>	<b>9,22</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Závěrečné vyhodnocení proběhlo na základě rozdílů silných a slabých stránek (S a W) a příležitostí a hrozeb (O a T).

- Silné stránky – Slabé stránky =  $8,93 - 7,19 = 1,74$
- Příležitosti – Hrozby =  $9,37 - 9,22 = 0,15$

**Graf 4.1** Vyhodnocení SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků SWOT analýzy je na první pohled patrná převaha silných stránek nad slabými. Firma by měla těžit zejména z kvality a kreativity nabízených služeb a z dobrých vztahů s klienty a dodavateli. Na druhé straně by se měla snažit minimalizovat významnější slabé stránky, kterými jsou přílišná fixace na stávající zaměstnance a nízký počet grafiků.

Význam příležitostí a hrozeb je přibližně stejný. Na jedné straně by společnost mohla využít potenciálu kraje v oblasti kulturních a společenských akcí nebo atraktivitu nově vybudovaných průmyslových zón. Tyto pozitivní příležitosti jsou však doprovázeny neméně významnými hrozbami. Analyzovaná společnost je pod neustálou hrozbou ztráty důležité klientely a odchodu klíčových zaměstnanců.

#### **4.4 Návrhy strategických alternativ**

Tato část bude věnována možným strategiím rozvoje podniku na základě výsledků strategických analýz, které byly vyhodnoceny v předchozí kapitole použitím analýzy SWOT. Budou formulovány jednotlivé varianty strategie, jedna z nich bude následně rozpracována včetně návrhu její implementace.

Strategické analýzy ukázaly silný význam kvality a kreativity nabízených služeb. Aby společnost mohla i nadále těžit z této silné stránky, měla by svou pozornost směřovat především na grafické studio a jeho technické vybavení. Analyzovaná společnost by měla pravidelně investovat do programového i hardwarového vybavení grafického studia, ve kterém jsou nabízené služby vytvářeny. Investice do licencí grafických programů i do veškerého hardwarového příslušenství je nákladná. Takto vynaložené náklady se však pozitivně odrazí v kvalitě a rychlosti realizace zakázky, ale i ve spokojenosti pracovníků grafického studia. Ke zlepšení kreativity by mohly přispět pravidelné porady všech zaměstnanců společnosti, vztahující se k jednotlivým zakázkám. Na těchto schůzkách by byly diskutovány a prezentovány grafické návrhy, přičemž hlavní slovo by patřilo grafikům. Ti by mohli rozšířit své kreativní myšlení na základě připomínek a zpětné vazby k prezentovaným návrhům. Kvalitu nabízených služeb ovlivňuje také práce produkce. V tomto směru by stávající situaci vylepšila účast pracovníků produkce při prvotních schůzkách s klienty. Doteď byl přítomen pouze jednatel společnosti. V některých případech pak docházelo k neúplnému předání důležitých informací produkci, k níž se některá fakta o zakázce dostala mnohem později a ze strany klienta. Zakázka byla dokončena dle zadání, ovšem nebyl dostatek času na kvalitnější provedení.

S předešlou částí úzce souvisí také dobré vztahy s klienty i dodavateli. Tento důležitý faktor ovlivňuje právě kvalita a způsob komunikace, např. návrh na účast pracovníků produkce při prvotních schůzkách s klienty. Udržování dobrých vztahů s obchodními partnery formou drobných dárkových předmětů v období Vánoc bývá u mnohých firem již samozřejmostí. Analyzovaná společnost organizuje každoročně ve svých prostorách akci, při které si zaměstnanci vyrábějí adventní věnce. Na tuto akci by mohli být přizváni i obchodní partneři. Společnost dále dostává, především díky svým pracovním aktivitám v oblasti kulturních a společenských akcí, nejružnější volné vstupenky, kterými by mohla obdarovat své obchodní partnery za účelem posílení dobrých vztahů. K budování dobrých vztahů by pomohlo např. pravidelné poskytování volných vstupenek (zlatých karet pro významné klienty) do sítě multikin CineStar. Námi analyzovaná společnost má možnost získat zdarma tyto benefity, protože síť multikin vlastní společnost Cinexpress s.r.o., která je dodavatelem a obchodním partnerem společnosti. V současné době jsou lístky rozdávány v malém množství pouze firemním zaměstnancům. V minulosti jich měla firma k dispozici více (i pro klienty), ale v poslední době se o tuto vedlejší činnost nikdo nestaral.

Jednou ze slabých stránek, zjištěnou pomocí strategických analýz, je přílišná fixace na stávající zaměstnance. Přílišná fixace na zaměstnance bývá nevýhodou u většiny menších společností. Ředitel společnosti by měl podniknout opatření, kterými dojde ke zmírnění této slabé stránky. Pracovníci produkce si v současné době vedou zakázkové listy k jednotlivým reklamním zakázkám. Jak bylo zjištěno konzultacemi se zaměstnanci společnosti, tyto zakázkové listy si vede každý pracovník sám. Do budoucna se proto doporučuje sjednocení, zpřehlednění a kvalitní archivace těchto dokumentů pro případ, že by některý z pracovníků firmu opustil.

Existuje jednoduchý návrh na řešení následující slabé stránky. Společnost se potýká s nedostatkem pracovníků grafického studia. Vedení společnosti by mělo vypsát výběrové řízení. Za stávající situace stačí přijmout jednoho zaměstnance na pozici grafik.

Jedním z problémů bylo i celkové zviditelnění firmy. V tomto směru byly zjištěny velké rezervy. Dostatečná prezentace by přitom mohla přivést nové klienty, což by znamenalo zvýšení obrátu. Stávající situace není příznivá. Společnost je nedostatečně prezentována na svých webových stránkách, chybí reklama na firemních vozidlech a firemní vizitky nejsou dostatečně reprezentativní. Náklady na výrobu vizitek jsou zanedbatelnou položkou, proto se doporučuje vytvořit vizitky nové. S vylepšením webových stránek by mohla pomoci externí firma. Z ekonomických subjektů působících v Moravskoslezském kraji se analyzovaná společnost může obrátit na OSVČ pana Michala Bezruče. Pro úsporu finančních prostředků může také využít služeb nového zaměstnance svého grafického studia. Tato varianta je popsána v předešlém odstavci. Firma by si měla dále nechat vyrobit polepy na svá firemní vozidla. V tomto směru by se mohla obrátit na jednoho ze svých dodavatelů, kterým je např. společnost PrintHouse Morava s.r.o.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1, Moravskoslezský kraj má velký potenciál v oblasti kulturních a společenských akcí. Pro analyzovanou společnost je to příležitost pro získání nových klientů a zakázek. V analýze PEST byly vypsány nejznámější akce a potenciální reklamní příležitosti, které Moravskoslezský kraj nabízí. Pracovníci společnosti by měli pravidelně sledovat stránky [www.msregion.cz](http://www.msregion.cz), kde lze nalézt podrobný přehled všech společensko-kulturních aktivit na území kraje. Potenciál lze spatřit, i když bereme v úvahu ekonomické příležitosti kraje. Vybudování průmyslových zón znamenalo příchod domácích i zahraničních investorů. Pokud by vedení společnosti stálo o propagaci, ať už společensko-kulturních aktivit nebo firem působících v průmyslových zónách, mělo by

přijít s konkrétním návrhem komunikační strategie. Návrh komunikační strategie bude detailněji rozpracován v následující podkapitole.

U společností podnikajících v oblasti služeb vždy existuje hrozba ztráty důležité klientely. Firma je existenčně závislá na velkých zakázkách, které přicházejí hlavně díky spolupráci s velkými společnostmi a znamenají přísun finančních prostředků. Klienti zpravidla přecházejí k dodavatelům, kteří dokážou poskytovat kvalitní služby za nižší ceny. Návod na udržení a vylepšení stávající kvality služeb byl již popsán v jednom z předešlých strategických návrhů. Snižování cen svých reklamních služeb není v zájmu analyzované společnosti, pokud by to souviselo se snížením zisku. Nižších cen za své služby lze dosáhnout i jiným způsobem, např. vhodným výběrem dodavatelů. Při analýze vnitřního prostředí (kapitola 4.2) bylo zjištěno, že produkční pracovníci nevyvíjejí dostatečnou aktivitu při kalkulaci cen nabídek jiných dodavatelských společností. Z toho plyne doporučení pro zaměstnance, kteří by měli mít co možná nejlepší přehled o cenách dodavatelů a pravidelně si tyto ceny zjišťovat. Pracovníci by měli mít také dobrý přehled o konkurenčních společnostech (viz tabulka 4.1). K udržení důležité klientely napomáhá i budování dobrých vztahů, které bylo detailněji popsáno v jednom z předešlých návrhů.

Ztráta klíčových zaměstnanců znamená pro společnost hrozbu. Jejich práce přímo ovlivňuje chod společnosti. Firma by o své lidi nechtěla přijít, a proto by měla podniknout opatření k jejich udržení. V první řadě by se měla zaměřit na dodržování spravedlivého systému odměňování. Ředitel by se měl dále začít pravidelně scházet jednotlivě s každým zaměstnancem (minimálně jednou za čtvrtletí). Tématem těchto krátkých schůzek by měl být neformální rozhovor o současné situaci ve firmě a o pracovníkově spokojenosti. Zaměstnancům navíc nejsou poskytována žádná školení, ať už odborná (pokročilé kurzy práce s grafickými programy nebo kurzy marketingové a reklamní komunikace) či všeobecně zaměřená (např. jazykové kurzy). Od pracovníků společnosti bylo zjištěno, že jim zaměstnavatel přestal poskytovat stravenky. Absence tohoto benefitu je zaměstnanci vnímána jako velký nedostatek. Dalším návrhem je tedy znovuzavedení stravenek. Zaměstnavatel může výše zmíněné výdaje (mzdy, prémie, kurzy a stravenky) zahrnout do daňově uznatelných nákladů své společnosti.

## 4.5 Návrh komunikační strategie

V této části bude provedeno detailnější rozpracování jedné varianty strategie. Konkrétně se bude jednat o návrh komunikační strategie vztahující se k příležitosti získání nových klientů a zakázek. V předchozí části došlo ke sloučení obou nejlépe hodnocených příležitostí, kterými byly potenciál kraje v oblasti kulturních a společenských akcí a atraktivita nově vybudovaných průmyslových zón. V obou případech totiž šlo o stejnou věc, a sice o rozšíření pracovních aktivit a získání nových klientů. Pokud by analyzovaná společnost chtěla do budoucna získat nového klienta či zakázku, měla by vypracovat návrh komunikační strategie. Nyní si detailněji popíšeme, jaké části a jaké informace by měl návrh obsahovat.

### 1. část - Představení společnosti

- Základní údaje společnosti: Veškeré údaje dle výpisu z obchodního rejstříku (název, adresa, IČO, DIČ).
- Profil společnosti: tato část má obsahovat základní charakteristiku společnosti, ve které se klientovi blíže představí. Může mít např. tuto formu:
  - ANALYZOVANÁ SPOLEČNOST působí na trhu již od roku 1997. Svým klientům poskytuje komplexní a profesionální servis v nejrůznějších oblastech reklamy. Díky svým letitým zkušenostem, profesionálnímu přístupu, kreativním grafickým nápadům a neustálému sledování nejnovějších trendů v oblastech reklamy, grafiky a propagace, patří společnost dlouhodobě mezi lídry na trhu reklamních agentur na území Moravskoslezského kraje. Za stěžejní oblasti, kterými se společnost zabývá, považujeme celkovou tvorbu komunikačních kampaní, odborné konzultace v oblasti marketingu a komunikace, výběr vhodného mixu komunikačních médií, grafickou a reprografickou přípravu propagačních printů, tvorbu reklamních spotů a celkové produkční zajištění.
- Přehled uskutečněných kampaní: analyzovaná společnost by zde měla uvést přehled uskutečněných reklamních kampaní, které měly podobné zaměření jako zakázka, pro kterou bude tento návrh vypracován. Přehled může vypadat např. takto:
  - Arrow ECS, a.s. a Tieto Czech s.r.o. (tiskové služby), Colour Production, spol. s r.o. (kampaň Colours of Ostrava), PaS de Theatre s.r.o. (Letní shakespearovské slavnosti), Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, New Karolina Office Development, a.s. a Statutární město Ostrava (různé reklamní kampaně), Pradera SC Futurum Ostrava

(magazíny, letáky), Stance Communications, s.r.o. (inzerční kampaně), VÍTKOVICE HOLDING, a.s. (MSV Brno).

## **2. část - Specifikace návrhu**

- Předložený návrh bude rozpracován za účelem vybudování a postupného zvyšování povědomí o společnosti nebo kulturně-společenské aktivitě. Dále by se zde měly objevit informace, kterým cílovým skupinám je návrh určen a v jaké lokalitě a časovém harmonogramu bude kampaň probíhat.
  - Cílové skupiny: např. široká veřejnost v produktivním věku.
  - Lokalita: např. Moravskoslezský kraj, prioritně Ostrava, Frýdek-Místek, Opava.
  - Časový harmonogram: např. září 2014 až květen 2015.

## **3. část - Nástroje komunikačního mixu**

- V této části by měla analyzovaná společnost brát především ohled na cíl a účel reklamní kampaně, pro kterou je návrh vytvořen. Měla by zde doporučit, na jakých médiích bude celá reklamní kampaň postavena. Volba všech doporučených médií by měla být odůvodněna, aby bylo zřejmé, proč se zrovna tato média objevují v návrhu komunikační strategie. Všechny použité typy médií by pak měly být dopodrobna rozpracovány. Uvedeme si příklad na třech základních médiích:
  - Outdoorová média - uvedení o jaká média jde (např. billboardy, bigboardy a CLV), v jaké lokalitě se budou nacházet (např. Moravskoslezský kraj) a jaký budou mít rozměr (např. billboardy 5,1 x 2,4 m, bigboardy 9,6 x 3,6 m, CLV 1,185 x 1,75 m). Mělo by být uvedeno množství a doba pronájmu (např. billboardy 20-25 ks/měsíc, bigboardy 10-12 ks/měsíc, CLV 10-12 ks/měsíc). Důležitým údajem by měla být kalkulace ceny za rozpočet outdoorových médií.
  - Tisková média - analyzovaná společnost by měla doporučit, v jakém denním tisku se inzerce objeví a v jaké lokalitě vyjde (např. MF Dnes, která patří k nejčtenějším titulům v Moravskoslezském kraji). V návrhu by se měl objevit formát inzerce, (např. 1/1 str. 285x428 mm barevně a menší rozměr podval 285x100 mm černobíle) a termíny zveřejnění (např. celostránková inzerce každý čtvrtek v měsíci, podval v sobotu a v pondělí po zveřejnění celostránkové inzerce). Důležitým údajem by měla být opět kalkulace ceny za rozpočet tiskových médií.

- Rozhlasová média - analyzovaná společnost by měla dále doporučit rozhlasová média (stanice) a jejich lokalitu v závislosti na cílové skupině, pro kterou bude návrh vyhotoven (např. rádia Čas, Helax nebo Frekvence 1 pro Ostravsko a rádio Impuls pro severní Moravu). Dále by zde měl být uveden datum vysílání (např. rotace ve 2 týdnech od 15. do 28. září 2014) a také formát reklamního vysílání (např. 20" reklamní spot). Důležitým údajem by opět měla být kalkulace ceny za rozpočet rozhlasových médií.

#### **4. část – Kreativní stránka**

- V této části by se měly objevit návrhy grafického studia. Mělo by zde být popsáno, z čeho grafické návrhy vycházejí (např. z designového manuálu klienta nebo vlastní tvorby grafiků). Část kreativity by měla obsahovat konkrétní návrhy formou grafické přílohy.

#### **5. část – Rozpočet**

- V části zabývající se rozpočtem by měla společnost uvést celkový rozpočet za navrženou reklamní kampaň. Neměla by zde chybět informace, že se jedná pouze o orientační částku, a že se počítá s možností přizpůsobení se klientovi či zakázce. Klient by měl být také upozorněn, že rozpočet za kreativní návrhy a produkční zajištění bude upřesněn dle náročnosti a množství zpracování. Celkový rozpočet by měl být zpracován přehlednou formou za jednotlivá média, produkční práce a grafické návrhy, a měl by obsahovat informaci, zda se jedná či nejedná o ceny s DPH.

#### **6. část – Závěr návrhu**

- Závěr návrhu komunikační strategie by měl obsahovat datum, jméno a kontaktní údaje zaměstnance, který návrh zpracoval.



## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhů strategických alternativ, které mají analyzované společnosti do budoucna sloužit jako doporučení za účelem udržení nebo vylepšení stávající pozice na trhu. Návrhy vznikaly vhodnou aplikací metod strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Reklamní agentura byla prověřena z hlediska nejrůznějších strategických analýz. Při jejich zpracování bylo vycházeno z úvodního představení a charakteristiky analyzované společnosti. Informace byly čerpány během pravidelných konzultací se zaměstnanci společnosti. Pomocí analýzy PEST byly definovány vlivy okolního prostředí společnosti. Pomocí Porterova modelu pěti sil byly zjištěny síly, které působí na vnitřní konkurenční prostředí podniku. Na základě výstupních dat získaných z obou předešlých analýz bylo provedeno vyhodnocení použitím analýzy SWOT. Při vyhodnocování jednotlivých složek analýzy SWOT bylo spolupracováno s ředitelem společnosti. Konečné rozhodnutí tedy nevycházelo ze subjektivního pohledu na věc. SWOT analýza ve svých výsledcích pomohla poukázat na některé přednosti, ale i nedostatky a hrozby týkající se analyzované společnosti a její situace na trhu. Na základě výsledků analýzy SWOT byly formulovány jednotlivé návrhy strategie rozvoje podniku. Při tvorbě návrhů bylo přihlédnuto k významnějším faktorům z oblasti silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Výsledkem části věnované analýzám byly konkrétní doporučení za účelem zlepšení pozice reklamní agentury na trhu. Z těchto variant strategie byly následně vybrány dvě povahou příbuzné varianty, které byly následně rozpracovány včetně návrhu jejich implementace. Jednalo se o varianty zastupující potenciál kraje v oblasti kulturních a společenských akcí a atraktivitu nově vybudovaných průmyslových zón, přičemž obě znamenaly získání nových klientů a zakázek. Na základě zvolené varianty byl v závěrečné fázi vypracován návrh komunikační strategie, který poslouží společnosti jako předloha pro rozšíření pracovních aktivit a získání nových klientů.

Vytvořením návrhů strategických alternativ byl naplněn cíl a požadavky práce. Nyní je vše především v rukou vedení společnosti, které navázáním na výsledky a doporučení práce může podniknout příslušná opatření. Hlavním cílem by mělo být udržení nebo vylepšení stávající pozice společnosti na trhu.

## Seznam použité literatury

### a) Publikace

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332. s. ISBN 978-80-247-4520-6.

### b) Zákony a předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

### c) Elektronické publikace a internetové zdroje

KOALIČNÍ SMLOUVA. *Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 - 2017* ze dne 6.ledna 2014 [online]. [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: [http://www.cssd.cz/data/files/koalicni\\_smlouva.pdf](http://www.cssd.cz/data/files/koalicni_smlouva.pdf)

Moravskoslezský region HTML. [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z <http://www.msregion.cz/>

Český statistický úřad HTML. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z <http://www.czso.cz/>

## Seznam zkratek

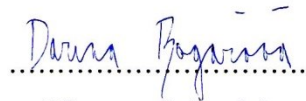
CLV	Constant Linear Velocity
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DIČ	Daňové identifikační číslo
GVU	Galerie výtvarného umění
IČO	Identifikační číslo organizace
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
LCD	Liquid Crystal Display
MSV	Mezinárodní strojírenský veletrh
OŠVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public relations

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014

  
.....  
Vlastnoruční podpis

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Dodavatelské společnosti

**Příloha č. 1 Dodavatelské společnosti**

<b>Název společnosti</b>
ACCORD GROUP spol. s r.o.
AMOS repro, spol. s r.o.
AUTOLAROS SPEED s.r.o.
BORGIS a.s.
CineXpress s.r.o.
Czech Outdoor s.r.o.
Česká distribuční a.s.
DALIBOR PYŠ - VOX
Estetico, s.r.o.
Eva Palkovičová
GTS Czech s.r.o.
H2 Medical s.r.o.
INGDATA s.r.o.
IV-Nakladatelství s.r.o.
MAFRA, a.s.
MÉDEA, a.s.
MELVIN CZ s.r.o.
MOBILBOARD s.r.o.
PrintHouse Morava s.r.o.
Printo, spol. s r.o.
QX PROMOTION a.s.
R MEDIA, spol. s r.o.
Regie Radio Music spol. s r.o.
Ringier Axel Springer CZ a.s.
Strategic Consulting s.r.o.
Tomáš Plecháček
TRIVISION s.r.o.
Veletrhy Brno, a.s.
Vladimír Skórka s.r.o.
VLTAVA-LABE-PRESS, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování.